

《論説》

## 批判されるクリティカル・マネジメント・スタディーズ － ラディカル派（クリカウワー）の所説を読み解く －

宮坂 純一

- 第1節 クリカウワーとクリティカル・マネジメント・スタディーズ
- 第2節 CMSとクリティカル・セオリー
- 第3節 クリカウワーのマネジリアリズム解釈

### 第1節 クリカウワーとクリティカル・マネジメント・スタディーズ

CMSの存在意義を問いかけ鋭く批判しているのがトーマス・クリカウワー（Klikauer.T.）である。

クリカウワーはオーストラリアのウェスタンシドニー大学のシドニー経営大学院（the Sydney Graduate School of Management (SGSM) at the Western Sydney University）に所属する「人的資源とマネジメント」担当の（准教授(Reader)と専任講師(lecturer)の中間に位置する)上級講師(senior lecturer)である。彼は、イギリスのウォーウィック大学(Warwick University)で博士号を取得している。1962年生まれである。

業績は、*Communication and Management at Work*, Palgrave, 2007 ; *Management Communication*, Palgrave, 2008 ; *Critical Management Ethics*, Palgrave, 2010 ; *Exploitation Under the Guise of Intellectual Freedom: The Ethics of Getting Other People to Do Your Work*, Palgrave.,2011 ; *Seven Management Moralities*, Palgrave. 2012 ; *Seven HRM Moralities*, Palgrave,2014 ; *Managerialism – A Critique of an Ideology*, Palgrave,2013 ; *Hegel’s Moral Corporation*, Palgrave ,2016 ; *Managing People in Organizations*, Red Globe Press, 2018 が知られ、多数の論文を公開している。彼の業績などについては、[https://www.westernsydney.edu.au/staff\\_profiles/WSU/doctor\\_thomas\\_klikauer](https://www.westernsydney.edu.au/staff_profiles/WSU/doctor_thomas_klikauer) 参照（アクセス

2021/11/12)。

クリカウワーはマネジメント研究 (management studies) (いわゆる経営学) の流れをクリティカル (critical) という視点 (perspective) から4タイプ (伝統的マネジメント研究、クリティカル・マネジメント・スタディーズ、クリティカル・マネジメント・セオリー、マルクス主義マネジメントセオリー) に分類し、クリティカル・マネジメント・スタディーズをつぎのように位置づけ (性格付け) ている<sup>(1)</sup>。

図表1 マネジメント研究の4つのバージョン

TMS	従来型の肯定的または「伝統的」と呼ばれるマネジメント研究：伝統的なマネジメント研究
CMS	1990年代半ば以降出現した、やや批判的な視点であり、クリティカル・マネジメント・スタディーズ (CMS) として知られている
CMT	フランクフルト学派のクリティカル・セオリー概念をマネジメントに適用した、クリティカル・マネジメント・セオリー (CMT)
MMT	マネジメントに対するマルクス主義者の見方 (例えば、労働過程論) であり、マルクス主義マネジメントセオリー (MMT) として称せられる

〔出典〕Klikauer.T., “Critical Management as Critique of Management”、p.754.

伝統的マネジメント研究の流れを形成する人物として名前を挙げられているのは Taylor, Fayol, Ford, Ackoff, Drucker, Chandler, Porter, Walsh, Peters, Kotter, Hamel, Handy, Herzberg, Kanter, Mayo, Mintzberg, Weick etc. であり、クリカウワーによれば、彼らは、「マネジメントが数学的、論理的、工学的、合理的、更には科学的であるかのように見せかけてきた」のであった。

このような伝統的マネジメント研究者の仕事によって、「マネジメントは広く受け入れられ、イデオロギー的な正統性を獲得した。言い換えれば、マネジメントの創始者であるファヨールとテイラーは、新しい科学を提供したのではなく、イデオロギーを提供し、多数のマネジャーに情報を与えるなかで、労働者や牛やゴリラに対するマネジメントの優位性という深いイデオロギー的信念を支えたのである」。そして「労働者、牛、ゴリラに対するマネジメントの優位性を維持し正当化するために、テイラーのイデオロギー的な側近である研究者 (アカデミック) と呼ばれる人々は、この1世紀の間、世界のあちこちに存在する約 12,000 のビジネス・スクールで《知識創造》に熱心に取り組んできた。彼らはほとんど毎日のように、これまで以上に洗練された、マネジメントをイデオロギー的に正

当化する、方法を発明している。しかし、そのように見えたとしても、彼らの知識創造は決して科学的ではなかったしそれは今でもそうである」。

図表2 伝統的なマネジメント研究雑誌

<i>Harvard Business Review</i>	<i>Journal of Management</i>
<i>Academy of Management Review</i>	<i>Management Science</i>
<i>Academy of Management Journal</i>	<i>Sloan Management Review</i>
<i>Journal of Management Studies</i>	<i>Organization Studies</i>
<i>Administrative Science Quarterly</i>	<i>Strategic Management Journal</i>

〔出典〕Klikauer, “Critical Management as Critique of Management”、p.754.

これら「大量の知識創造の原動力となっているのは」、ハーバーマス（Habermas,J.）のコトバを借りれば、「経験的・分析的関心」であり、「この知識バージョンはひたすら統制することに専念している」。そして「このアプローチが、今日では、伝統的なマネジメント研究の中で主流となっている。マネジメントの研究者は永遠に続く「パブリッシュ・オア・ペリッシュ」（“publish-or-perish”）（論文などを書かない学者は消滅する）」という強迫観念に駆られて、「自己のキャリアを」高め維持するために、「表2に挙げたような、いわゆる《一流》または《5つ星》のジャーナルでの出版を余儀なくされている」。

マネジメント研究の流れのなかで、「新たなニッチを切り開き登場してきたのが」クリティカル・マネジメント・スタディーズである。このクリティカル・マネジメント・スタディーズの登場によって、クリカウワーの理解に従えば、「伝統的なマネジメント研究に対するシステム支援的な（system-supportive）批判として、マネジメント研究の第2分野が開かれた」のであった。アルベッソンとウィルモット（Alvesson,M.and Willmott.H.）が「マネジメント及び組織研究における解放という考えについて」（“On the idea of emancipation in management and organisational studies”）（1992）<sup>②</sup>を公表し、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」（1992）という編著書を出版した1992年が画期であり、CMSは1990年代後半に確立したと考えられている。そして、クリカウワーによれば、1992年論文発表の場として*Academy of Management Review*が選ばれたということが、おそらくは、CMSの基調（tone）を決定づけたのであり、それによって「CMSがマネジメント規格の正典（management standard’ s canon）の一部である」という方向付けが定まったのである。言い換えると、「それ以来、CMSはマネジメントを維持する重要なフィードバック・ループ（feedback loop）として自らを位置づけて、伝統的なマネジメント研究を支援してきた」のであった。CMSは独自のジャーナルを公刊していないが、図表3に記載さ

れているジャーナルが代表的な CMS ジャーナルである。

論文「マネジメント及び組織研究における解放という考えについて」は、クリティカル・セオリーに対する批判を踏まえ、マクロ解放ではなく（マクロ解放に代えて）ミクロ解放の重要性を強調することによって CMS の特徴を明確にした仕事であり、CMS 史上大きな意味を持つものであった。その意義については別稿にて詳しく紹介する。

図表 3

<i>International Journal of Production Economics</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>
<i>British Journal of Management</i>	<i>European Journal of Operational Research</i>
<i>Journal of Management Studies (JMS)</i>	<i>Human Relations</i>
<i>Organization Studies</i>	<i>Organization</i>
<i>Management Learning</i>	<i>Administrative Science Quarterly</i>
<i>Critical Perspectives on International Business</i>	<i>Internet journals:M@n@agement &amp; Ephemera</i>

〔出典〕Klikauer, “Critical Management as Critique of Management” ,p.755.

CMS は、クリカウワーの理解に拠れば、「マネジメントを理解し解釈しようとする解釈学の領域に自らをしっかりと閉じ込めている」。このことは、例えば、「CMS の執筆者が「センスメイキング (sensemaking)」(Alvesson and Willmott, 2012) <sup>(3)</sup>や「再帰的方法論 (reflexive methodology)」(Alvesson and Skölberg, 2000) <sup>(4)</sup>と呼んでいることに象徴」的に見て取れるが、他方で、Alvesson,H.and Sandberg ,J., “Has Management Studies Lost Its Way? Ideas for More Imaginative and Innovative Research” , *Journal of Management Studies*,50(1) 2013<sup>(5)</sup>は、伝統的な「マネジメント研究 (TMS) は本来良いものだが道を踏み外してしまった。… 我々 (CMS) はあなた (TMS) を軌道に乗せるためにここにいる、と暗示している」論文である。これらの CMS を代表している文献は、「CMS がマネジメント研究 (TMS) に対してシステム修正及びシステム安定化的な批判を行うことで生き延びている」ことを示している。言い換えれば、「CMS は、TMS に対して、TMS を改善するために TMS の欠点を指摘することができる賢明な勢力であることをアピールしたがっている」研究の流れであり、「なぜ、プロフェッショナルは進んでマネジリアリズムに従うのか？」と問いかけているアルベッソンとスパイサーの論文 (Alvesson, M and Spicer, “(Un) Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with Managerialism?” <sup>(6)</sup>はマネジメントを護り改善する意図のもとで執筆された代表的な論文のひとつである。

CMS には、マネジャーは本来ならば無邪気で真に善意のヒトであり、そのマネジャーが「ある種の異質で邪悪な形のマネジメントに依拠しているのには…何らかの理由がある、という思い込みが存在している」。これは「善良なマネジャーに対する CMS の幻覚的な信仰」であり、大多数のマネジャーが、一方で、マネジリアリズムを「実践し」「吹き込み」「イデオロギーを助長し」、他方で、「労働者への支配を日常的に強化している」という現実によって打ち砕かれるものであるが、「この幻覚は、アルベッソンとウィルモットの *Studying Management Critically* (2003 年)<sup>7)</sup>とその4巻セット *Critical Management Studies* (Alvesson and Willmott, 2011 年)<sup>8)</sup>にも表現されている」。と同時に、「CMS の内部では」、たとえ部分的であるとしても、例えば、上述の「いずれの版 (2003 年と 2011 年) においても」、CMS は「フランクフルト学派のクリティカル・セオリーに由来する、と主張する傾向があり」、そのように標榜されている。

しかしながら、「CMS が実際に書いていることは」、クリカウワーの立場から見れば、「フランクフルト学派のクリティカル・セオリーの精神とはかなりかけ離れている」のだ。というのは、クリティカル・セオリーとは「集団や階級が特定の抑圧的な社会状況から自らを解放しようとする試み」であり、「クリティカル・セオリーのテロス (telos: 目的因) は普遍的な解放であるが、CMS のテロスは、対照的に、

- ・ミクロ解放
- ・よりよいマネジャーの生産
- ・良いマネジメント
- ・組織がより公正なものになるように方向付けること

であるからである」。

かくして、CMS の《クリティカル》の意味は、あくまでも制度としてのマネジメントを維持するための《批判》である。その文脈のなかで《批判する》ことが CMS の《批判-提供》機能なのであり、そこにクリティカル・マネジメント・スタディーズの特徴があり同時に限界もある。

これに対して、マネジメント研究の残りの2つのアプローチは「クリティカル・マネジメント・セオリー」(CMT) とマルクス主義的経マネジメントセオリー (MMT) と呼ばれるものであるが、そこで展開されている《クリティカル》はクリティカル・マネジメント・スタディーズの《クリティカル》とは意味合いを異にしている。

CMT と MMT は、クリカウワーに拠れば、ハーバーマスが主張してきた《批判的-解放的》な社会理論に通じるものであり、どちらもマネジメントを《支配と解放》の二項対立に置くという点で共通し、マネジメントとそれに寄生する肯定派 (TMS/CMS) に楯突く (challenge) アプローチである。CMS と CMT の違いをあげるならば、全体的に見ると、CMT はフランクフルト学派のクリティカル・セオリー (Adorno, 1973; Marcuse, 1966;

Horkheimer, 1937/1972) の伝統に基づいているのに対し、MMT は労働過程理論 (Braverman,1974; Burawoy, 1979; Knights and Willmott, 1989; Marglin, 1974; Thompson and Smith, 2010) の理論的伝統に基づいている、と考えられている<sup>9)</sup>。MMT がマネジメントの政治経済にやや強く焦点を当て、CMT には、ある程度、非経済的な要素を重視する傾向が見られるのはそのためである。表 4 には CMT と MMT の代表的な学術誌が記載されている。

図表 4 Critical Management Theory and Marxist Journals

<i>Work, Employment and Society (WES)</i>	<i>Sociology</i>
<i>Capital &amp; Class</i>	<i>Journal of Political Economy</i>
<i>American Economic Review</i>	<i>Social Forces</i>
<i>British Journal of Sociology of Education</i>	<i>Critical Sociology</i>
<i>Administrative Science Quarterly</i>	<i>Marxist Organisation stream at the annual</i>
<i>American Sociological Review</i>	<i>European Group for Organizational Studies</i>
<i>Organization Studies</i>	<i>(egosnet.org)</i>

〔出典〕Klikauer, “Critical Management as Critique of Management”、p.758.

クリカウワーは、「クリティカル・マネジメント・スタディーズ (CMS) が《良いマネジメント》を探求しているために、そこに、資本とマネジメントの間の《第三の道》と資本主義の先にある非搾取的な未来という《ギデنز派》の幻覚を反映しているかのように見えることがある」という現状を踏まえて、クリティカル・マネジメント・スタディーズの立ち位置を、その研究のあり方を痛烈に批判する立場から、明確に下記のように文章化している。

今日のマネジメント研究の分野は明らかに伝統的マネジメント研究 (TMS) に支配され、CMT や MMT はマネジメント (TMS) への批判を展開しているが、その批判の対象のなかに、実質的には、CMS (Critical Management Studies) があるのだ、と。したがって、つぎのような「マネジメント研究」構図が描かれる。TMS と CMS が共に合わせてマネジメントに関する出版物の大半の中核をなし、マネジメント研究の周辺に、「クリティカル・マネジメント・セオリー」(支配-vs-解放) や「マルクス主義マネジメントセオリー」(政治経済学、労働過程論) がある、という訳である。

CMS と CMT の違いは、一見すると、単に記号的なものに見えるかもしれないが、クリカウワーに拠れば、「S」(studies) と「T」(theory) の違いはむしろ実質的なものであり決定的な違いを示している。というのは、CM "S" は自らをマネジメントの「研究」として

位置づけて、「より良いマネジメント」を生み出すことを目的としているが、CM "T" は、フランクフルト学派のクリティカル・セオリーの伝統に基づいて、マネジメントを支配の制度として捉えているからであり、CMT には、CMS のような「研究」とは異なり、理論的・哲学的な背景（例えば、ホルクハイマーの伝統的理論とクリティカル・セオリー、アドルノの負の弁証法、アドルノとホルクハイマーの「集団的欺瞞」論、マルクーゼの「二次元社会」論、ハーバーマスのコミュニケーション的行為論、ホネットの認識論）がある。CMT は単なる「研究」ではなく「理論」（ディスイプリン）なのである。

クリカウワーにとって重要なことは、CMT が支配の終焉を求め解放に向けて努力しているのに対し、CMS は自らをマネジメント「研究」の一部とみなし、啓蒙されたマネジメントの形態（つまり悪いマネジメントではなく良いマネジメント）を確立するために、伝統的なマネジメント研究に批判的に情報を提供することを任務としていることである。クリティカル・マネジメント・スタディーズは少なくともマネジメント研究の内部では「立派なもの」であるかもしれないが、それだけのことである。

このような現状をクリカウワーはつぎのように描写している。「他の多くの学術分野と同様に、マネジメント研究では、マネジメントと資本主義の現状を支持する人々が知的で学術的な権力の中心（例えば、ビジネススクールで然るべく地位を占めること）へのアクセスを与えられている一方で、穏やかに批判的な人々（CMS）は安全な距離に止め置かれ、その限りにおいて彼らもビジネススクールの中心の中にいることを示している。そして、あからさまな親マネジメント・親資本主義のスタンスから離れば離れるほど、批判的な意見が多く見られるようになる」。それ故に、「批判が多ければその力が弱くなり、批判が少なければその力が強くなるという、仮説が成り立つのである。そして結果的には、CMT と MMT はマネジメント（研究）の片隅に置かれることになった。これらの仕組みを「2×2」のマトリックスで表すと、図表5のような図式化される（図表5参照）」。

この図式をクリカウワーに従って読み解くと、図表の左側（網掛け）には伝統的なマネジメント研究（TMS）があり、この領域が今日では名声を確立した（established）CMS（薄い網掛け）の批判-解釈的フィードバック・ループ（feedback loop）と密接に結びついている。TMS が支配を維持する一方で、CMS はより啓発されたマネジャーという形態でより良い支配（徹底的な支配というよりはむしろソフトな支配）を望んでいる。これらはマネジメント研究の確立されたバージョンであり、TMS は支配に専念し、CMS はマネジメントの理解に研究の焦点を当てている。TMS と CMS の間にある細い線は解釈的な企てへの移行を示している。網掛け部分は確立されたマネジメント研究を示し、非網掛け部分はフリンジ的な存在を示している。TMS/CMS と CMT/MMT との間のジグザグの線は今日のマネジメント研究を貫いている真の分水嶺ともいえるべきものを示している。それは、TMS/CMS の「統制と理解」と CMT/MMT の「批判的解放」の境界線である。後者の2つは支配を克服しながら解放を目指すものである。

図表5 マネジメント研究の4バージョン・マトリックス

伝統的な マネジメント研究	クリティカル マネジメントスタディーズ	クリティカル マネジメントセオリー	マルクス主義 マネジメントセオリー
論者：Taylor, Ford, Fayol, Porter	論者：Alvesson, Wilmott, Adler, etc.	論者：Adler, Ackroyd, Delbridge, Martin, Parker, Klikauer	
雑誌：HBR, AMR, ASQ, etc.	雑誌：BJM, JMS, OS, etc.	雑誌：Capital & Class, WES, Critical Sociology	
ポスト・ホールに対 する実証主義的 分析的関心	理解に対する解釈学的な関 心	支配を終わらせ解放を目指す動きへの批判的 な解放的関心	
	← 支配	解放 →	

〔出典〕 Klikauer, “Critical Management as Critique of Management”、p.757.

## 第2節 CMSとクリティカル・セオリー

CMS は、クリティカル・セオリーとリンクしていることで、伝統的なマネジメント研究と一線を画している。表現を変えれば、CMS は、そのようなリンクに「よって、圧倒的に非批判的でおそらく反批判的でありその大部分が機能的で実証主義的な分野に新しいテーマを導入」できたのであり、自らの存在価値を見いだしてきたとも言えるであろう。クリカウワーの文脈で正確に言えば、「マネジャーがシステムの欠陥を改善しマネジメント装置を完璧にするために役立つ創造的な思考法として、批判が導入」されたのである。

クリカウワーが問題にしているのはその批判（クリティック）の意味である。彼は、クリティカル・セオリーが解放への道筋として支配を終わらせることを明白に標榜していることに対比させて、CMS のそのような試みを（アルベッソンたちのコトバを借りて）「マイクロ解放」と形容している。そこには、社会レベルの「(人間の) 解放」と「マイクロ解放」は全く異なる概念である、という強烈な意図が込められている。CMS は、そのために（マイクロ解放を謳っているために）、いまだにマネジメント研究の一部として居残っている（ように見える）、とクリカウワーが断じている所以である。これは、「CMS はクリティカル・セオリーを反映しているのか、それとも伝統的なマネジメント研究のパラダイムに従っているのか」という問いかけや「CMS はクリティカル・セオリーの解放的志向を担っているのか、それとも単にマネジメント研究の「批判的」バージョンなのか」という疑問に



対するクリカウワーの回答であり、CMS はどのような意味でクリティカルであり、クリティカルではないのか、という問題に対するリカウワーの答えである。

キーワードは「解放」である。本節では、CMS とクリティカル・セオリーで用いられている解放概念の違いに焦点を当て、Klikauer,T., “Critical management studies and critical theory: A review”<sup>(12)</sup>を読み解き、クリカウワーのCMS 観を改めて確認し、彼のCMS 「批判」の意味を考える。

彼は大凡つぎのように述べている。

### CMS とフランクフルト学派のクリティカル・セオリー

CMS は、一般的には、フランクフルト学派のクリティカル・セオリーの伝統に基づいて活動している、と言われているが、本当にそうなのであろうか？ CMS ではククリティカル・セオリーを活かした研究がおこなわれているのであろうか？ クリカウワーは、そのような疑問に対する回答を求めて、クリティカル・セオリーの起源から説き起こしている。

歴史的に見ると、クリカウワーに従えば、クリティカル・セオリーの認識論的な起源は、カントの「批判三部作」の啓蒙主義哲学にあり、その後、ヘーゲル、マルクス、エンゲルス、ルカーチに受け継がれてきた。カントとヘーゲルは、人間の「主体」を客観的世界との関係で位置づけることによって、その存在を認識している。彼らの研究の基礎となったのは、批判的意識、道徳、人倫（Sittlichkeit）、自己決定、自由、自己実現、疎外そして主従関係の弁証法（ヘーゲル）である。

そしてホルクハイマー（Horkheimer.M.）が、1937年に発表した『伝統的理論と批判的理論（Traditional and Critical Theory）』で、クリティカル・セオリーの基本的な認識論枠組みを構築し、「クリティカル・セオリー」という言葉を生み出した。クリティカル・セオリーでは、理論は単なる研究手法ではなく、社会的、物質的、倫理的、歴史的、哲学的、政治的な意味を持っている。

伝統的な理論は、封建的な政権のヘゲモニーに挑戦した宗教に対する批判として、その役割を果たした。最も重要なことは、自然科学で開発された方法を社会科学にシームレスに移行するという実証主義的な考えを伝統的な理論がもたらしたことである。それは歴史的に発展する社会の基盤に関して中立的な終わりのない法則を発見しようとする試みであり、捏造された事実を概念的に順序付けるものであったが、そこには、いわゆる事実を生み出した要因の社会的現実の検討が抜け落ちていた。法律的な仮説は、民主的な正当性を欠いたまま、法律的な政策調整者を通して展開されている。これは、矛盾の存在を、それらが観察可能な現象に何の影響もないかのように無視している。伝統的な理論には、論理的で純粹に数学的な相関関係を求める傾向がある。そしてこれらのモデルはマネジメント

研究に影響を与えてきたが、CMS も伝統的な理論から生み出されるアプローチと無縁ではなかった。

伝統的な理論を否定したホルクハイマーの初期のアプローチはハーバマスの『知識と人間の利益』（1987年）で詳述され、図表6のように、3つの知識を導く関心のための規範的な基盤が明示されている。

図表6 クリティカル・セオリーの3つの知識創造的関心

1	生産、時間、労働者、生産量などの組織的な統制に対する経験的・分析的な関心
2	意味をその歴史的連続性の中で理解するという解釈論的・歴史的関心
3	生産プロセスに組み込まれ支配に追い込まれた人々が自らを解放するのを助ける、自由と自律性に対する批判的・解放的な関心

〔出典〕Klikauer,T., “Critical management studies and critical theory: A review” ,*Capital and Class*,p.201.

図表6は、一般的な科学、社会科学、マネジメント研究、CMSが準拠する3つの知識創造の関心事を示している。一般に、マネジメント研究はマネジメント研究に対する非批判的な実証主義的理解を採用し、支配を強化しながら現行のパラダイムを支持している。ほとんどの経験的・分析的研究は、「純粋な科学的価値」という幻想に導かれている。それは、研究者と社会的現実との間に隔たりがあるという幻想と結びついた「立脚点-非拘束性」として定式化されており、研究が、客観性がイデオロギーに転化するなかで、実生活の領域から完全に切り離されている。これを実行するのがいわゆる「権力の手先」と呼ばれる人々である。

しかし、カントのポスト封建主義的な19世紀の哲学以来、これは危険な妄想としてみなされ、経験主義の重要な関心事であるマネジャーの支配を科学的な客観性のベールの後ろに隠し、研究を神秘化しようとする意図的な試みとして規定されるようになった。カント以降、人々は我々の客観的世界と主観的な世界が切り離せないものであることを認識するようになったのである。カントの認識論的哲学が存在しなかったかのように装う実証主義とは対照的に、クリティカル・セオリーは、真理は主体から独立して存在することはできないとの考えで、すべての知識には「視点」があり、一定の認識論的、社会的、倫理的、政治的コミットメントから流れてくると主張してきた。したがって、研究者は、社会と研究が（人生を切り離すことのできない）単一のユニットであるため、社会全体を超えるこ

とはできないのであり、それが故に、あらゆる分野の研究者はこの文脈の中で自らを省みなければならないのである。

経験分析的な研究では社会から何とか切り離そうとする試みが展開され、統制された観察、実験、テスト、モデルを用いて、経験的な内容を持つ仮説的・演繹的、非歴史的、法則的な分類を確立されている。これは、正確な知識を創造し、それを正当化しようとする知識のバージョンであり、その妥当性は知識の源に頼ることで達成されている。これは、記述的な方法で事実を関連付けることによって観察結果を基本的な声明で表現できるという客観主義の幻想に基づいた、一種の循環的な自己検証であり、記述的な意図を排除しようとするものである。そして、結局、そのような可否は社会や研究者から切り離された法律のようなルールに従って行われることになり、これは、研究が、生命が存在しない内部の、自分で発明した真空の中で行われていることを示している。

このバージョンの知識は、「客観化されたプロセスに対する技術的コントロールへの認知的関心」、すなわち、労働力を支配しながら動かすために使われるマネジメント知識と結びついている。知識はコントロールの力を確立し拡大するために使われ、その結果、営利組織の研究に関するかなりの数の出版物が（支配を支え、安定させる）「補助科学」と呼ばれるものに転化している。

歴史的・文芸的研究は解釈の科学である。それは文学理論に端を発し、ギリシャ神話の神ヘルメスから始まったものである。それは、観察によって事実アクセスしようとするのではなく、解釈によってアクセスしようとするものである。例えば、CMSの内部では、契約書、協定書、ミッション・ステートメント、規則、指令、組織的な問題に関する取り決め、委員会の議事録、方針、会社の文書などのテキストを解釈するのが解釈学である。解釈学の立場では、一般的に、すべての表象は、社会的・歴史的継続の一部である文脈の中で発生する社会的行為であり、したがって、すべての知識は、社会的に構築された枠組みの一部である生きた社会的文脈の中で形成されている。

解釈学は、事実を作り出すことに満足するのではなく、事実の背後にある要因を理解することに重点を置いている。これは仮説的・演繹的経験主義を意味と意味形成のための解釈学的探求に置き換えるものである。ハーバーマスはこの科学を「調整プロセス」と呼んでいるが、CMSは「マネジャーの言説に肯定的に働きかけること」と呼んでいる。そして、CMSは、このことを、マネジメントという所与の現実に対する一連の（「批判的な」という前置詞をつけた）解釈を通して、マネジリアルなパラメーターの中に厳密にとどまるなかで、おこなっている。

対照的に、批判的・解放的経験主義という第三の知の関心は、研究のイデオロギー的な内容を批判することで、両者を超越するものである。それは、方法論は単に機械的、観察的、統計的技術の応用であり、純粹に技術的な装置である、という考えを否定するものであり、批判的・解放的科学は、特定の形式の知識を正当化するために、そのような技術を儀式的

なものとして批判している。批判的解放研究では、自律性、人間の自由、自己決定（カント）、倫理的生活と自己実現（ヘーゲル）、非疎外（マルクス）、解放（マルクーゼ）、理想的な言論（ハーバーマス）、相互の平等な承認（ヘーゲルとホーネット）、ミュンディグジット（ホルクハイマーとアドルノ）に向けられた解放的な関心によって決定される《自己内省の方法》とともに、《研究と社会のインターフェース》のような《非経験的な方法》が用いられている。クリティカル・セオリーの《解放》という言葉は、これらの哲学を包含しつつ、独自の仕様を加えたものなのである。

クリティカル・セオリーはマネジメントによって作られた病理を克服するために作用している。意識と関心の間には否定できないつながりがあると考えられ（知識と関心間の弁証法）、経験分析的な科学や歴史的・温故知新的な科学は — それらが客観主義の幻想と《純粋な理論の幻想》を確立しようとするために — 批判の対象になり、その代わりに、批判的解放の関心は、仮象化された権力、経験主義、実証主義的アプローチへの支配的な依存や中立的な科学的関連性から意識を解放するあらゆる分析に向けられている。

大まかに言えば、クリティカル・セオリーは、カント、ヘーゲル、マルクス、マルクーゼ、アドルノ、ホルクハイマー、ハーバーマス、ホーネットのなかにある解放的な要素を継承・保持し、自己反省と解放に向けて展開されている。それは、普遍的な人間の解放に向けられた、変革、根本的な再構成プロジェクトである。これが CMS とは全く異なることである。CMS には批判の要素が含まれているがそれだけのことであり、クリティカル・セオリーは解放に向けて働きかけるように設計されている。このことは単純なマトリックスで図解可能である（図表7）。各分野の主な知識の関心事を黒で、小さな関心事を灰色で示している。

図表7 MS、CMS & CT の知識関心マトリクス

分野 知識関心	伝統的な マネジメント研究	CMS	クリティカル・ セオリー
経験-分析的	一次の関心	二次の関心	二次の関心
解釈的	二次の関心	一次の関心	二次の関心
批判-解放的			一次の関心

〔出典〕 Klikauer, “Critical management studies and critical theory:  
A review” ,p.204

図表7は、3つの関連する研究分野（伝統的なマネジメント研究、CMS、クリティカル・セオリー）を横軸に、ハーバーマスの3つの知識創造の関心を縦軸にとったものである。

る。この図では、3つの黒い探究領域とその主要な知識創造の関心事が示されている。この図をクリカウワーに従って読み解くと、伝統的なマネジメント研究では、経験的な分析がマネジメントを助ける知識を生み出している。CMSの解釈的関心はマネジメントを解釈し理解することに向けられ、マネジメントの欠点を示すように設計され、システムを確認する批判として定式化されている。クリティカル・セオリーの関心は支配を終わらせる知識を創造するという批判的な関心であり、それは解放に向けられている。

また、図表7には、各分野の主要な知識に対する二次的な関連性を持つ4つの灰色の領域が示されている。マネジメント研究では、意味の理解には限定的な関心しかなく、主要な関心は経験的・分析的な知識を生み出すことにある。この状況はCMSでは逆転し、意味と理解に主要な関心があり、経験的・分析的研究は二次的な位置を占めている。CMSの主要な関心は経験的・分析的な知見の批判的な評価や再解釈である。そして、クリティカル・セオリーの場合は関心の状況が大きく異なっている。その主要な関心は批判的解放の知であり、統制（マネジメント研究）や再解釈（CMS）ではなく、解放の探求を支えるために経験的・分析的研究や解釈学的研究がおこなわれる。

経験的・分析的関心はポスト啓蒙主義の歴史的に基本的なレベルの知の形態であり、3つの分野において見られる。しかし、これはそれぞれの探究分野によって3つの異なる意味を持っている。伝統的なマネジメント研究にとっては、それは道具的合理性の枠内で経験的知識を生産し、それを分析して経営者に提示することであり（例：*Academy of Management Journal*、*Harvard Business Review*など）、その二次的知識である解釈学は縁の下の方持ちである（例：*Academy of Management Review*）。CMSにとって、経験的・分析的知識の役割は、経験的知識を批判的に分析し、再検討することであり、「マネジャーや組織の統制の抜け穴を探す」ように設計されている。クリティカル・セオリーにとって、経験的・分析的な知識の生産は、それが人間の自由と解放を促進するときには役立つものである。要約すると、マネジメント研究の知識的関心は主にマネジメントの支援であり、CMSの中心的関心はマネジメントとマネジメント研究への批判であり、解放と人間の自由がクリティカル・セオリーの焦点である。その結果、クリティカル・セオリーは伝統的なマネジメント研究やCMSとは大きく異なっている。

### 『オックスフォード版クリティカル・マネジメント・スタディーズ・ハンドブック』 を読む

ある学問の特徴や現状を知るための方法は幾つかあるだろう。例えば、その分野の研究자들이自分たちの研究をどのように見ているのか、という視点から、当該分野の代表的な論攷が収められた『アンソロジー』や『リーディングス』そして『ハンドブック』のような出版物を利用して、その学問分野の特徴を調べるアプローチが取られることがある。

クリカウワーは、『オックスフォード版CMSハンドブック』(*The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (Edited by M. Alvesson, T. Bridgman and H. Willmott, 2009))に記述されている内容を、彼独自の立場から(現在CMSとして称され広くおこなわれている研究は、クリティカルという視点から見ると、何なのか? いかなる性格の研究なのであるのか? という問題意識のもとで)、論評し、CMS研究の現状を浮き彫りにしている。以下の行論では『オックスフォード版CMSハンドブック』の底流にある考え方をクリカウワーと共に読み解き — 本書の第2章でもその著作の一部をアルベッソンたちの文脈に沿って読み解いているが — その後、幾つかの章の内容を具体的に読み解き、CMSの学問的性格を確認する。

オックスフォード版ハンドブックは、クリカウワーに拠れば、これまでのCMS研究とおなじように、クリティカル・セオリーをマネジメント研究と組み合わせることを目指して編まれたものであり、それは、「批判 + マネジメント研究 = CMS」という、ある種の直線的な思考を表している。

これは、2つの「奇妙な相棒 (bedfellow)」を融合させる試みであり、クリカウワーの立場から言えば、CMSは90年以上にわたるクリティカル・セオリーの哲学、理論開発、調査研究 (research) を「研究 (study)」に還元し、CMSの非哲学的、非理論的な存在をクリティカル・セオリーの哲学や歴史と同等にしようとしている企ての産物である。クリカウワーの表現をそのまま借用すれば、「CMSは自らを単なる《研究》と見なしており、学術的、理論的、そして何よりも哲学的な学問とは見なしていない。クリティカル・セオリーの強力な哲学的起源(カント、ヘーゲル、マルクス、アドルノ、ハーバーマス、ホーネット)は、マネジメント《研究》という祭壇の上で犠牲にされている。CMSは、《自分自身のために》のみ存在する主体であること(科学や哲学の真の概念)を拒絶し、マネジリアルなインフラ、フレームワーク、パラダイム、イデオロギーの内部での《研究》にとどまっている。クリティカル・セオリーは正反対である。それは自分自身のためだけに存在し、抑圧されている人々を除いて誰にも仕え (serve) ていないが、とりわけマネジメント及びマネジリアルイズムには仕えていない」。

CMSとクリティカル・セオリーの間には幾つかの相違が見られるが、クリカウワーの理解では、その主要なものは図表8のようにまとめられる。

図表8は、クリティカル・セオリーの哲学的歴史とCMSの歴史からはじめて、クリティカル・セオリーとCMSの主要な違いを簡単にまとめたものである。クリカウワー自身に解説に拠れば、クリティカル・セオリーは資本主義、ファシズム、スターリン主義を強く批判し、CMSはマネジメントを批判するなど、両者は異なる時代と異なる経験の産物である。マックス・ウェーバーがCMSの主要な源泉であることに変わりはないが、クリティカル・セオリーの主要な論者は哲学、経済学、社会学、心理学そしてクリティカル・セオリーの内部から生まれている。クリティカル・セオリーはより広く社会に焦点を当て、

CMS はより狭く経営組織に焦点を当てるなど、両者はそれぞれの研究分野においても大きく異なっている。最も決定的な相違は、クリティカル・セオリーが哲学的な根拠に基づいたよく発達した包括的で簡潔な理論体系を持っているのに対し、CMS は「あらゆるものを少しずつ取り入れている」と主張していることである。クリティカル・セオリーは理論的背景が狭く研究対象が広いことに特徴があり、CMS はその逆で、ある特定の問題（マネジメント）を、労働過程論とポストモダニズムのように、幅広い（ときには多少矛盾する）理論、アイデア、モデル、コンセプトから検討している。

図表 8

	クリティカル・セオリー	CMS
前史	カント、ヘーゲル マルクス、ルーカス	テイラー、フェイヨ、フォード マグレガー、ドラッカー、ミンツバーグ、
歴史	1920年代	1990年代
発祥地	ドイツ (20-30) → アメリカ (30-50)	ヨーロッパ: イギリス、スウェーデン
3つのテーマ	ファシズム、資本主義、ソヴィエト国家社会主義	マネジメント統制、支配、マネジメント文化
主要社会学者	ホルクハイマー、アドルノ、マルクーゼなど	ウェーバー、デュルケーム、マルクス
キー理論	クリティカル・セオリー	クリティカル・セオリーに加えて、批判的リアリズム、ポストモダニズム、フェミニズム、リアリズム、ポストモダニズム、フェミニズム、労働過程理論、プラグマティズム、象徴的相互作用理論、環境主義
現代の研究領域	社会、資本主義。消費者主義、マスメディア、コミュニケーション	マネジメント、マネジリアルな「営利」組織
主要テキスト	『伝統的理論と批判的理論』(1937)、『ミニマモラリマ』(1944)、『一次元の社会』	CMS (1992)、「マネジメントと組織研究における解放」(1992)、『マネジメントの

	1966)、『認識のための闘争』(1995)、『コミュニケーション的行為』(1997)	意味を考える』(1996)、『オックスフォード版 CMS ハンドブック』(2009)、『CMS の条件と展望』(2000)
認識論	ホルクハイマー(1937)、ハーバーマス(1985)	
機関	Institute of Social Research ,New School of Social Research (NY)	
主な著者	アドルノ、ホルクハイマー、フロム、マルクーゼ、ハーバマス、ケルナー、ホネスなど	アルベッソン、ウィルモット、ナイツなど
テロス	普遍的解放、成熟	ミクロ的解放、「より良い」経営者の輩出
主要ジャーナル	Self-determination & actualisation, Philosophy and Social Criticism, Telos, Thesis Eleven, Constellations, Critical Inquiry, Theory and Society, Law and Criticism	Social engineering balanced with a better world (Spicer), Organization, Critical Perspectives on Accounting, Critical Perspectives on International Business e-journals : Ephemera, M@n@gement, Tamara

〔出典〕 Klikauer, “Critical management studies and critical theory: A review” ,pp.206-7.

図表8の読み解きを、クリカウワーに従って、続ける。

クリティカル・セオリーと CMS の主要なテキストの内容を調べてすぐ気付くことは、重なる部分がないことである。マルクーゼの『一次元的人間』(One-Dimensional Man) (1966)やその他いくつかの例外を除いて、ほとんどのクリティカル・セオリーのテキストは特にマネジメントを扱っていない。それはおそらく、マネジメントが哲学的でも理論的でもなく、文化的でもなく、知的でもない、工場管理という特殊に表現された狭い対象としての存在であるからであろう。CMS ではその逆であり、マネジメントと組織が CMS の存在のすべて (be-all and end-all) である。マネジメントと組織が CMS の平凡で限定された単純な世界を決め形作っている。倫理、歴史、哲学、社会、文化、消費者主義、マネジ



リアリズム、資本主義全般に対して実質的な批判を行っているテキストは CMS のポートフォリオのなかには事実上見当たらず、すべてのテキストがマネジメントを主題としている。「CMS は、マネジメントを資本主義の病理、マネジリアリズム、消費者主義と結びつけることで、気が散らないようにしながら、マネジメントに焦点を当てている。クリティカル・セオリーの目的が普遍的な解放であるのに対し、CMS では、「マイクロ解放、より良いマネジャーを生み出すこと、より公平な組織をつくり出すこと、マネジメントの社会的エンジニアリングのバランスをとることができるという考えを実現すること」が目的である。

また、それぞれが「独自の」ジャーナルを持っている。CMS の研究者はクリティカル・セオリーの雑誌には掲載しないし、クリティカル・セオリーと CMS の間に相互参照もおこなわれていない。両者は明確に分離されている。マネジメントに対する見解も同様であり、CMS はマネジメントを改革しようとしているし、また、わずかではあるが、マネジャーが労働を人的資源と見なし否定することも改革しようとしているが、クリティカル・セオリーはそもそも人間を解放的潜在能力を持つ自己反省的有機体と見なしている。CMS は、組織内の人々のマネジリアルな（誤った）利用を批判するが、資本主義の利潤システムにおける労働者の全体的な役割については明言を避けている。

CMS の歴史は、アルベッソンとウイلمットの「マネジメント及び組織研究における解放という考えについて」（1992）から始まったが、それはマネジメントの主要雑誌のひとつである American Academy of Management が発行する *Academy of Management Review* (AMR) に掲載されている。AMR はクリティカル・セオリーに反対の立場を明確に表明している雑誌である。アルベッソンとウイلمットの論文は、タイトルには「マネジメントにおける解放」という文言が書き込まれているが、クリティカル・セオリーの中核となる哲学を反映していない内容に終始し、アルベッソンとウイلمットは、クリティカル・セオリーを「進歩的」な流れと「収容的」な流れに人為的に分割することで、本来ならば組み合わせられないものを組み合わせようと努力している。

CMS は現実の（外界が上下逆さまに映し出される）カメラ・オブスキュラ（camera obscura）版であり、そこでは、解放に対するクリティカル・セオリーの進歩的なアプローチは「正統派」のレッテルを貼られて「大げさな」ものとして退けられ、CMS が発明した組織的な「マイクロ解放」が容認され重要な概念として見做されている。これはクリティカル・セオリーが否定する還元主義である。クリカウワーの文言をそのまま引用すれば、「クリティカル・セオリーにとって、解放はカント的な範疇の定言命令（普遍的な《ねばならない》）であって、仮説的なものではなく、解放には、《もしマネジャーが素晴らしければ、解放は後からついてくる》というような《if-then》的条件（ミクロ的、組織的など）をつけることはできないのである。むしろ、マイクロ解放ではなく、普遍的な義務としての解放が、「近代の未完のプロジェクト」を完成させるのであり、（カント的・ヘーゲ

ル的な起源をもつ) クリティカル・セオリーにとって解放と自由以外のものを受け入れることは不可能なのである。

これに対して、クリカウワーの理解に拠れば、CMS の中核を占めているのは営利組織とマネジャーであり、「解放されるべき」主体である労働者を中心に据えることはできない構造になっている。それ故に、「CMS は、一方では、「良いことをしているという漠然とした感覚」を生みだし、他方で、マネジリアルな抑圧的な体制に追い込まれた主体がないという意味で解放を回避している」のであり、「社会は解放された個人の批判的理性によって構築されるべき」であるにもかかわらず、その論理構成上、「CMS には」新たな「合理的な社会を構築するための解放された個人が残っていない」のである。

CMS はマネジメントにおける主流派の思考と実践の権威と妥当性を問う運動として登場した — これはよく知られた CMS の主張であるが、そこには、クリカウワーによれば、3つの問題が含まれている。

第1に、CMS はマネジメント研究の制限付きの (restrictive) 批判として登場したと認められているが、「制限付き」という形容詞が曖昧であること、

第2に、もし CMS がクリティカル・セオリーの一部であるならば、クリティカル・セオリーの哲学的起源と体系が反映されているはずであるが、そのような構造にはなっていないこと、

最後に、もし CMS がクリティカル・セオリーに沿っているならば、「権威と妥当性の問題」ではなく、支配と解放がその中核を占めているはずであるが、そのようにはなっていないこと。

そして、クリカウワーは、上記に視点から、『オックスフォード版 CMS ハンドブック』のそれぞれの章について簡単な論評を加えている。それらの幾つかを紹介すると、下記のように批判的な検討がおこなわれている。

ハンドブックが、批判的な問いかけ、否定と脱構築、社会改革と解放、組織の正当な目的という4つの関心を示していることに対して、クリカウワーはつぎのようにコメントしている。「クリティカル・セオリーの伝統に基づく批判は、単なる《批判的質問》を超えたものである。クリティカル・セオリーは、脱構築ではなく、マネジメントを根本的に再構築し、現在のマネジメントを反映しないようにすることを目指している。CMS のポストモダニズム的な《脱構築》とクリティカル・セオリーの《再構築》の間の明確な相違の一つは、ポストモダニズムが破壊に基づき、クリティカル・セオリーが支配の終焉に向けた社会の解放的な再構築に基づいていることにある。CMS ハンドブックには、突然、《解放》が登場し、CMS にとって、解放は非本質的なものになっているように見えるが・・・、クリティカル・セオリーにとっては、それはクリティカル・セオリーがこれまでに生み出してきたすべてのものの鍵を築くものである」。

一方で、CMS が「組織の正当な目的」に焦点を当てていることは、CMS が営利組織を

「与えられたもの」として受け入れていることを示しており、マネジメントについて「考える」のではなく、マネジメントパラダイムの「内側」から「TINA」(there is no alternative)批判(他にオルタナティブなものがないから受け入れざるを得ない、という立場からの批判)を行っていることを示している。しかし、クリティカル・セオリーにとっては現在のビジネス組織には正当性がなく、マネジャーの反民主主義的な姿勢やマネジリアリズム民主主義に対する戦いを差し引いても、正当性は見られないのであり、CMSは、経営陣の民主主義の欠如を包括的に暴くことに失敗している。同様に、「商業の病理」、組織の病理、ホワイトカラー犯罪や環境破壊などの問題は(CMSの理論的枠組みを定めたはずの)CMSハンドブックの重要な章のなかでは論じられていない。

「クリティカル・セオリーとそのCMSへの貢献」というテーマは言うまでもなくクリティカル・セオリーにとって重要な関心事であるが、そのものズバリの章「クリティカル・セオリーとそのCMSへの貢献(Critical theory and its contribution to CMS)」では、「批判的、哲学的、解放的な考察というよりは、物語を語るような文体で、フランクフルト学派の歴史の一部が語られている。弁証法的環境批判、一次元的社会、テクノロジーへの批判、コミュニケーション・アクションの重視などの視点からクリティカル・セオリーのキーポイントがいくつか紹介されているが、そのほとんど全ての理論を完全に裏切っている。

例えば、クリティカル・セオリーの重要な概念の一つに(ハーバーマスの概念として知られる)コミュニケーション的行為があり、CMSではこの概念に言及され、クリカウワーによれば、その使われ方がCMSがクリティカル・セオリーの中核的要素をどのように扱っているか示す貴重な材料になっている。

クリカウワーの理解に従えば、コミュニケーション的行為とは、CMSの主張とは異なり、「社会的グループが疎外されることなく、すべての利益に耳を傾けることができる自由で公正な社会を創造するために、また社会調査の方法論的方向性のために、アイデアが参照点として中心になる」ことを意味するものではなく、「疎外されたグループ」の「声を聞く」ことではなく、それは、管理を不可能にするような理想的な言論に謳われている支配のない対話のことであり、人が支配から解放されてコミュニケーションを行うか、あるいは行わないかという定言命令を定めたものである。

対話は支配から自由であるか、コミュニケーションの歪みを表しているかのいずれかであり、そこには、中間はなく、「両方の一部分」もなく、条件付けもないのである。しかし残念ながら、「CMSはハーバーマスが示した重要な要件」を無視しているだけでなく、「むしろ、マネジメントに便宜を図っている」。また、「CMSは批判的リアリズム」と「労働過程論の視点」に関連し、CMSは「資本主義の政治経済、仕事のシステム、雇用関係のアクターの戦略と実践の関係について信頼できる説明」を開発する必要がある」と強調されているが、「CMSは、マネジメント研究の忘れられたアクターである労働者を考慮していないことからわかるように、マネジメント研究のパラダイムに囚われている

ために、クリティカル・セオリーの「生命世界 (life world)」を引き継ぐことはできないのである」。

CMS の文化概念は「価値観の共有」を強調しているが、企業は共有された価値を生み出すことはできない。なぜならば、企業は、非対称的な力関係のもとで利潤の最大化を実現するための制度であるからであり、マネジャーの価値を共有するはずの労働者がいわゆる共有された価値を生み出すプロセスから排除されているからである。マネジャーが労働者を排除している限り、価値観の共有は実現しないのであるが、クリカウワーに拠れば、CMS はこの点を考慮していない。

CMS と CT を「解放」という視点から比較すると、両者の間にはいくつかの不整合が見られるが、クリカウワーによれば、その原因は CMS 側にある。存在論的には、CT の解放は人間個人の解放に向けられているが、CMS の存在論は資本主義の中の個人であり、CMS は、マネジリアル資本主義のもとでのマネジメント、マネジメント研究、マネジリアルリズムというトライアングルに沿っておこなわれ、このパラダイムに対する根本的な疑問を欠いている。また、CMS には、それが伝統的なマネジメント研究寄りになっていることに加えて、クリティカル・セオリーの理解があきらかに不足している。クリティカル・セオリーの創始者であるカント、ヘーゲル、マルクス、ルカーチが無視され、そして 20 世紀のクリティカル・セオリーの著作（ホルクハイマーの伝統的な理論に対する決定的な批判、アドルノの 20 世紀の大量消費社会に対する鋭い批判、マルクーゼの消費社会と管理体制に対する決定的な批判、ハーバマスの支配を終わらせるコミュニケーション倫理の哲学、オネスの平等な相互承認の要求など）が無視されている。

マネジメント研究の取るに足らない余興として発展した CMS だが、クリカウワーのコトバを借りれば、その「CMS が登場して以降」「膨大な数の論文、書籍、編纂物・・・ハンドブック」が刊行され・・・「何百もの論文を含むいくつかの CMS 会議などが存在している」。しかしながら、「CMS の中には、クリティカル・セオリーを扱った実質的、理論的、批判的な出版物は一つもない。全体的に、CMS は意味を理解するという解釈学的な関心の中にしっかりと閉じ込められたままであり、マネジメントパラダイムに対して真摯に挑戦することなく、標準的なマネジメント研究システムに適合した代替案を生み出し続けている。CMS は、マネジメントに反対するのではなく、内部から穏やかに批判するために、クリティカル・セオリーを選択してマネジメントを論じている。CMS は挑戦するというよりも、パラダイムに準拠したままであり、人間の存在と経営の間にある本質的な矛盾を強調することができていないのだ。したがって、解放のためのフレームワークを開発することができないのである。

なぜなのか？ 「そうするためには、普遍主義、倫理、手段-目的という 3 つの範疇の命令に従わなければならないが、これらはすべて CMS にとってあまりにも大きな壁となっているからである。CMS は、その代わりに普遍的解放ではなく「マイクロ解放」を提唱

している。CMSは、人間をマネジメント上の《手段》としてではなく、《それ自体が目的》として扱うことを要求する定言命令には、決して沿うことができない代物である。CMSは《目的の王国》よりも《手段の王国》に沿ったものである」。

このようなCMS観を有するクリカウワーはマネジメントの現実の有り様をどのように見ているのであろうかそしてその後の世界をどのように展望しているのであろうか？ 節を改めて、クリカウワーの批判的なマネジメント研究のひとつの成果である「マネジリアリズム論」を題材にして、彼の考えを読み解くことにしたい。

### 第3節 クリカウワーのマネジリアリズム解釈

#### 3-1 イデオロギーとしてのマネジリアリズム

タイトルに「経営（マネジメント）」というコトバを冠して多数の出版物が公刊されている。それらの著作で論述の念頭に置かれているのはかつてのように民間の生産企業だけではなく、あらゆる領域の組織体であり、その運営が、マネジメントに焦点を当てて、論じられている。経営学は、今日では、企業の経営学ではなく、「組織を維持すること」（＝マネジメント）を研究する学問として認知されている。そのために企業の定義も時代と共に変化し、事業という概念を前面に押しだして「経営 → マネジメント」を論じることがひとつの流れになっている。

このような現実の主として生産拠点であるモノづくり企業で蓄積されてきたマネジメント及びその仕組みに関する知見（考え方）や経験則（テクニック）－例えば、計画と執行の分離、所有と経営の分離、目標管理など－が私企業だけではなく公企業は言うに及ばず自治体などの公共機関や学校そしてNPOに至る多くの組織体において浸透し幅広く利用されてきていることを示している。現代はマネジリアリズムの時代（age of managerialism）である、といわれるのはこのためである。

しかしながら、このマネジリアリズムに関しては必ずしも共有の理解が得られているわけではない。例えば、英語圏の文献を読んでいると－すべての分野に共通することであろうが－「至る所で使われ重要であるにもかかわらず、依然として理論化されていない（an under-theorized）、複数の定義があり、境界がぼやけている、とらえどころのない概念」という趣旨の文言に出会うことがしばしばある。本章の場合、上記の文章の主語は「マネジリアリズム」である。

マネジリアリズムは、managerial + ism（イズム）であり、そこには、マネジメントないしはマネジャーが前提にされている。イズムは、常識的には、『広辞苑』に拠れば、「（接尾辞が名詞化したもの）主義。説。」であり、また、主義は、同じく『広辞苑』に拠れば、

「①思想・学説などにおける明確な一つの立場。イズム。②特定の制度・体制または態度。③常々もっている意見・主張。」である。したがって、マネジリアリズムは、単純に考えれば、マネジメントを信奉する（マネジメントが是であるとする）（マネジャーの）主張であり立場である。これに関しては疑問の余地はないだろう。しかるに、何故に冒頭のような文章が記述されているのであろうか。ここに、あらためて、マネジリアリズムとは何なのであろうか？という疑問が生まれてくる。

マネジリアリズム概念の曖昧さはマネジメント（management）というタームの多義性 — 私たちは、日頃から、management を、文脈に応じて、管<sup>マネジメント</sup>理という活動、管理者というヒト（管<sup>マネジメント</sup>理の担い手）などとして訳し分けている — にも起因する現象であろう<sup>(11)</sup>。

マネジリアリズムというタームが明確に規定され共有されていないことを象徴的に示している事例のひとつを紹介すると、「世界中の学生、ビジネス専門家、科学者並びに関心のある人々に、さらなる自己啓発のための教育ツールを提案（offer）することによって成長の機会を提供」し、「貴重なノウハウ」を「日々の実践で活用すること」によって「その専門知識を周りの人々と共有すること」を目的に、「1000 以上の実用的な科学論文で構成されるオンラインプラットフォーム」として立ち上げられている《Toolshero》<sup>(12)</sup>では、「マネジリアリズム・セオリーとは何なのか？」という問いが立てられ、下記のように答えられている。「マネジリアリズム・セオリーは、マネジメントについての信念及び実践の収集に言及したものであり、イデオロギーの形態をとっている。・・・簡単に言えば、マネジリアリズム・セオリーは、マネジメント、イデオロギーそして拡張の総和なのである（the managerialism theory is about the sum of management, ideology, and expansion）」が、・・・「マネジリアリズムについて科学的な研究はほとんど（little）おこなわれず、理論的な出版物はほとんど（hardly）存在しない。その理由は、ひとつには、それが社会に大きな影響を与えるイデオロギー的なビジョンであることにある。マネジリアリズムは社会の経済的、社会的、文化的、政治的側面に影響を及ぼし、人間の相互作用のあらゆるレベルに浸透している、という仮定が一般化し、それがますます広がっている」、と。

マネジリアリズム・セオリーは、マネジメント、イデオロギーそして拡張の総和である。これは、後述することになるが、マネジメント + イデオロギー + 拡張 = マネジリアリズム（Management + Ideology + Expansion = Managerialism）として、2015年にクリカウワーによって公式化され提示された命題であり、良く知られてきている。

この公式は、マネジメントがイデオロギーと結合し（イデオロギーに転化し）拡張（拡大）するとマネジリアリズムが生まれる、ということを意味している。

この事例からも、マネジリアリズムが《イデオロギー》という色彩を強く帯びた（イデオロギーとしての側面を第一義的に有する）タームであることが理解される。このことは多くの論者に共有されている。たとえば、前述の（クリティカル・マネジメント・スタディーズの流れに属する）パーカーは、「マネジリアリズムとは、組織の目的や活動を調整するためには1つの職業的な集団が必要であり、通常、その見返りとして、彼らには従属するヒトよりも高額な報酬や地位が提供される、と思われている、言説あるいはイデオロギーである」、と概念規定している。これは簡潔でありわかりやすいが、それだけに消化不良の感を否めない。問題はその具体的な内容であろう。

イデオロギーとは何か？ これは簡単に答えられる課題ではなく、イデオロギーの現実的な意味そしてその機能の検討が本書のテーマであるが、今の段階では、とりあえず、「ヒトを特定の目的のために動かす政治的・社会的なものの考え方がイデオロギーである」として論を進めることにする。

尚、『明解国語辞典』では、「歴史的・社会的立場に基づいて形成される、基本的なものの考え方。観念形態。一般に、政治的・社会的なものの考え方。思想の傾向」と説明され、『広辞苑』には、「(もと、19世紀初め、フランスの哲学者デステュット＝ド＝トラシ(1754～1836)が唱えた観念学) ①トラシらを空論家として非難したナポレオンの侮蔑的用法をうけて、マルクスが用いた語。歴史的・社会的に制約された偏った観念形態の意。②フランクフルト学派の批判理論では、虚偽意識として批判の対象とされる。③転じて、単に思想傾向、政治や社会に関する主義の意」と記載されている<sup>(13)</sup>。

この点、Toolsheroでは、一方で、シェパードの論攷（Shepherd,S., “Manegerialism:an ideal type”）<sup>(14)</sup>に依拠し、他方で、「マネジリアリズム・セオリーについての5つの主要な見解」という表現で、マネジリアリズムの具体的な内容を — 間接的な手法ではあるが — 5つの言説に代表させて整理されている。

#### (1) マネジメントは重要であり良いことである

マネジメントは組織を管理するための最適な形態であり組織の成功の最も重要な要素である、と主張することがマネジリアリズムの基本原則である。プロセスがより適切に管理されると、パフォーマンスは必然的に向上し続ける、ということがこの背後にある理由である。そこには、効果的な管理とリーダーシップは官僚的形式主義と非効率的なプロセスの除去につながり、より良いマネジメントがより大規模に展開されるならば、経済的及び社会的病気を解決する能力を有する進歩的な社会的諸力が生まれるだろう、との信念がある。

#### (2) マネジメントは秘密のベールに包まれた (discreet) 機能である

19世紀の終わりに、多くの組織に監督者 (supervisor) が導入された。彼らには、すべ

での組織プロセスを効率的に機能させることと株主の満足を維持するために利潤を最大化することに責任があった。そして、この監督者グループから、高度に訓練された専門マネジャーという新しいグループが出現した。マネジリアリズム・セオリーは、従業員の監督の強化が生産性にプラスの影響を与えるということを前提としている。これは、すべての労働力がチェックされ、努力が報われ、罰せられる場合に最適に機能する、と想定された、(X 理論 / Y 理論にも関連する) エリート主義的なマネジメント観である。戦略的決定を下す裁量と排他的権利が他のポジションと比べてマネジメントに独特の役割を与え、その結果、マネジャーは、そのスキルと能力のために、優れていると見なされている。

### (3) マネジメントは合理的であり価値的に中立である

マネジリアリズム・セオリーでは、これまでに行われた研究の量が少ないにもかかわらず、パフォーマンスを向上させるための目標の計画と設定に関して、マネジメントには大きな信頼が寄せられ、そこには科学的な根拠がある、と考えられている。マネジャーは、問題を定義し、必要なすべての情報を収集して検証し、さまざまなソリューションを開発し、その後、行ったことを評価しているヒトである。

### (4) マネジメントは包括的 (generic) であり普遍的に適用可能である

フレデリック・テイラーは、すべてをマネジメントすることができるしマネジメントする必要があり、あるセクターのマネジメントを別のセクターに容易に移すことができる、と信じていた。彼は、マネジメントをすべての組織でほぼ同等の一連の一般的な活動と見なしている。実際、マネジャーがどのセクターで事業を行っているかということは問題ではないのだ。マネジリアリズム・セオリーの支持者にとって、大学の運営と石油掘削プラントの運営に違いはほとんど存在しない。

### (5) マネジャーにはマネジメントする権利がなければならない

マネジリアリズムの重要な要件の1つは(計画、意思決定、監視及びおよび調整の分野ですべてのマネジメント機能をマネジャーが引き継ぐことをオーソライズする) 裁量権である。これは、同時に、マネジャーが権限に基づいた役割を担うことも要求する。マネジメントするヒトは、適切なスキルや経験を持っているかどうかに関係なく、専門に特化し優れていると同じほどの広範で豊富な一般知識を備えた優れたマネージャーとして、その地位を確立することも求められている。

以上(パーカーや Toolshero の言説を参照する形で)述べてきたことを踏まえ、今の段階では(暫定的に)、マネジリアリズムを下記のように把握する。

組織の目的や活動を調整するためには1つの職業的な集団(専門経営者)が必要であるだけでなく、彼ら経営者の主導のもとでおこなわれる管理(経営者主導型管理)は是であるために、通常、その見返りとして、彼らには従属するヒトよりも高額な報酬や地位が提供されるべきである、と思込まされている考え方(言説あるいはイデオロギー)がマネジリアリズムである



以下の行論では、上述のようなマネジリアリズム把握をとりあえず前提にして、マネジリアリズムというタームで表現される（その背後に隠れている）マネジメントの有り様を整理することになるが、そこには、「マネジリアリズムは、クリティカル・マネジメント・スタディーズ（に代表されるマネジメント批判）の立場から言えば、どのように理解されるのであろうか？」という問題意識がある。その手掛かりとして注目したのがクリカウワーの仕事であり、これは、言い換えれば、クリカウワーのCMS理解をマネジリアリズム概念に注目して整理する作業である。

### 3-2 クリカウワーのマネジリアリズム解釈

#### マネジメントからマネジリアリズムへ

クリカウワーの（マネジリアリズムに関する現在の議論の深化に向けた貢献を明確に意識した）「マネジリアリズムとは何か」<sup>(15)</sup>という論文では、まず、（一般的な定義<sup>(16)</sup>から特定の定義<sup>(17)</sup>に至る）マネジリアリズムの意味を問い定義している最近の幾つかの言説を取り上げてその試みが検討されている。マネジリアリズムは営利企業を対象として使われ始め、今日では公的および私的組織を対象と用いられているタームである。マネジリアリズムは、何事でもそうであるように、ポジティブな形でも（それは何であるのか）そしてネガティブな形でも（それは何ではないのか）定義することができるが、クリカウワーの問題意識が「マネジリアリズムとは何か」に関するものであるために、ネガティブなもの、つまり「それは何々ではない」ということから始められている。マネジリアリズムは単なる「現代のマネジメント・メソッド」ではなく、「制度的モデル」でもなく、ポジティブな面で言えば、マネジリアリズムはイデオロギーであり、現代のビジネススクールが最も肥沃な繁殖地（breeding ground）である、と。

ビジネススクールは、クリカウワーの解釈に従えば、マネジャーに技術的なスキルを提供する場であるが、さらに重要なことに、それはマネジリアリズムのイデオロギーを繁殖させている場でもある。ビジネススクールは、組織的マネジメントを教えるとともに、それ自体がマネジリアリズムの制度的センターであり、その目的（社会のイデオロギー的マネジメント化）を確立するためのイデオロギー的手段そのものであり、その目的を達成すべく社会を射程に捉えている。但し、ここ数十年のマネジリアリズムの台頭にはめざましい勢いがあり、多量のマネジメントテキスト、著作物、学術および非学術ジャーナルや雑誌記事が溢れ、多数の学者がビジネススクールによって雇用されているが、それにもかかわらず、マネジリアリズムに関する理論的な精緻化はほとんど見られず、クリカウワーによれば、彼らは確かにマネジリアリズムについて議論しているのであるが、包括的な理

論や満足はいく定義を提供するには至っていないのが現状である。

「マネジリアリズムとは何か」に答える最初の一般的な試みとしてクリカウワーによってあげられているのは、マネジリアリズム＝「組織には相違点よりも類似点が多く、そのために一般的なマネジメントスキルと理論を適用することによってすべての組織のパフォーマンスを最適化できる、という信念」というウィクペディア (wiki pedia.org) の言説である。「マネジメントとして働いている実務家にとっては、広告代理店、石油掘削装置、または大学を運営するために必要なスキルにほとんど相違が存在していない。組織のコアビジネスに関連する経験とスキルは二次的なものと見なされている。そのようななかで、「マネジリアリズム」という用語は、マネジメント・テクニク、ソリューション、ルールそして人員が優勢であるとかまたは過剰であると認識されている組織を表すために軽蔑的に使用されてきた。MBA の学位は、たとえば、特定の業界や専門分野に縛られていない、新たに階級入りするマネジャーに、一般的なスキルを提供することを目的としている。マネジリアリズムはこれを社会一般にまで広げるものである」。そしてつぎのような文章が続いている。「ハーバードビジネスレビューの元編集者マグレッタ (Magretta,J.)<sup>(18)</sup>のようなマネジリアリズムの信奉者は、『私たちは皆、たとえ私たちがそのように呼ばれているものでなくても、マネジャーのように考えることを学んでいるのだ』と主張している」、と。マネジリアリズムというコトバはたしかに軽蔑的な意味合いで使用されたり、あるいはマネジリアリズムの抑圧的な性格を強調されることもあるが、一般的にはそれは無視され、「マネジリアリズム」は「誤って普遍化」され、そのことによって「マネジリアリズムただ単に抑圧的であるに止まるだけでなく、マネジリアル資本主義の階級的性格を取り除くもの」に転化している。

そして、クリカウワーはアメリカのマネジメント専門家ロック (Locke,R.)<sup>(19)</sup>の言説に注目している。クリカウワーによれば、ロックは、マネジリアリズムを、組織内に冷酷に体系的に立てこもる特別なグループ、つまりマネジメントを表現したものとして見なしている。そこには、マネジリアリズムは、所有者から意思決定力を奪い、そして労働者からマネジャーに抵抗する能力を奪っているのであり、マネジリアリズムは、それ自体が、社会における人々の抵抗並びにマネジメント体制に対するより具体的な労働者の反対に対する反応である、という理解が盛られている。「言い換えれば、ヘーゲル弁証法で言えば、《マネジリアリズム vs. 抵抗》という2つの重要な側面が浮かび上がってくる」のであり、「マネジリアル体制内でもその外部でも、マネジリアリズムはそれに対する労働者の抵抗を完全に消滅させることができない」のであり、「マネジリアリズムのグローバルプロジェクトに対する抵抗は既によく知られた現象であり、それは近年では反グローバリゼーション運動になかに見いだせる」のである。

また他方で、「マネジリアル体制内では、マネジリアリズムは、マネジャーたちが高等教育を受けて「制度的権力の地位」を独占的に所有していることを理由に、その乗っ取り

を正当化し、マネジャーは、組織の効率的な運営に必要と思われる高度な知識とノウハウを持っているふりをしている。「そのように定義することは、今日、マネジリアリズムが企業組織の境界を越えて公的機関や社会にまで広がっているために」、クリカウワーによれば、「強調されなければならない」作業なのであり、彼は、「このような趣旨に沿ってより適切な定義を試み」、次のように文章化している：

「マネジリアリズムは、マネジメントの一般的なツールと知識をイデオロギーと結合させて、一方で、組織、公的機関、社会でシステムティックに確立し、他方で、オーナー（財産）、労働者（組織経済）、市民社会（社会政治）からすべての意思決定力を奪っている。マネジリアリズムは、優れたイデオロギー、専門家としての訓練、公的機関や社会を企業のように運営するために必要なマネジメント知識の排他性を根拠として、仕事、社会、資本主義のすべての分野に一次元的なマネジメントテクニックを適用することを正当化している」。

これを達成するために、クリカウワーによれば、マネジメントは（ネオリベラリズム資本主義を「マネジリアル資本主義」に変える）マネジリアリズムに変身しなかった。マネジメントからマネジリアリズムへの移行には歴史的な起源がある。18世紀と19世紀の「悪魔の製粉所」の運営を経て、職場が大きくなると、小さなワークショップが（鞭に象徴される）監督者によってマネジメントされるという単純な工場管理がマネジメントになった。マネジメントは台頭する工場システムをマネジメントするための専門的なマネジメント知識を備えた唯一の制度としての地位を確立したのである。おそらく、「単純な工場管理と科学的管理の間の象徴的なターニングポイントはテイラーの（非）科学的管理であり、マネジメントが労働者を動物並におとしめることに準科学的な正当性を与えた」のであった。

そして、20世紀に、工場管理はその事業を拡大した。競争、効率、自由市場、拝金主義（greed）は良いことであるなどの《正当な》イデオロギーを発明することによって、マネジメントはイデオロギー的活動に変異し、人間社会の事実上すべてのセクションに感染させ影響を及ぼしたのである。「マネジリアリズムの時系列の軌跡はマネジメント → マネジリアリズムという直線的なものにすぎないものであり、歴史的に、マネジメントとマネジリアリズムは並行した動きではなく、マネジリアリズムはマネジメントの実際的な表現を形成するイデオロギーでもなかったのである。要するに、マネジメントはマネジリアリズムがあらわれる前に現場に入っていたのだ」。

歴史的・地理的年代学の観点から言えば、マネジリアリズムは真にアメリカ的なものである。なぜなら、アメリカはマネジメント・テクニックとそれに付随するイデオロギーの最前線にあるからである（テイラー、フォード、ドラッカー、ポーターなど、更に、ファヨールそしておそらくマックス・ウェーバーも含まれるだろう）。その結果、マネジメントが最初にマネジリアリズムになったのはアメリカであった。「ハーバート・フーバーが

商務長官としてそして大統領として執務した数年間にマネジリアリズムはさらに研ぎ澄まされ、ルーズベルト時代に改革の剣のポイント (sword's point) になった。マネジリアリズムは 1950 年代のアイゼンハワーの繁栄の功績であるとされている。要するに、マネジメントは 20 世紀初頭の用語 (テイラー、ファヨール、フォード) であり、マネジリアリズムは 20 世紀後半と 21 世紀の用語なのである。マネジリアリズムはイデオロギーとマネジメントを融合させ、それによって、「会社を管理する」という、かなり単純で、些細で、ありふれた、そして正直なところ、かなり退屈な事柄の拡張に一役買ったのである。「簡単に言えば、マネジメントは退屈なことなのである」が、その退屈はすぐに拡大し、マネジメントを超えたものになったのだ。カリカウワーによれば、「マネジメントは次のような公式の下で本格的なイデオロギーに変異したのである」。

マネジメント + イデオロギー + 拡張 = マネジリアリズム

この公式は、マネジリアリズムの起源 (マネジメント) にイデオロギーが 2 番目の要素として追加されることを意味している。その第 3 の要素 (である拡張) は、マネジメントテクニックが (本来の) マネジリアル組織の領域をはるかに超えて拡大適応され、マネジリアリズムをより広い経済的、社会的、文化的、政治的領域に広めるというその衝動 (drive) を意味している。マネジリアリズムはテクノロジーは価値的に中立であり単なるツールである、と主張しているが、テクノロジーは今も昔も依然として深くイデオロギー的なのである。言い換えれば、「テクノロジーとイデオロギー (マネジリアリズム) が組み合わせられることによって、マルクスが 19 世紀に想像したよりも遙かに深刻な影響を「社会全体」に、及ぼしている。

### マネジリアリズム批判に有効なクリティカル・セオリー

現在を生きる人はこのような事態にどのように対応したら良いのだろうか？ いかなる理論武装が考えられるのか？ CMSは何ができるのか？ クリカウワーはつぎのように答えている。「これらの全体主義的特徴に直面して、理論の《中立性》という伝統的な見解はもはや維持することができなくなっている。卑猥に聞こえるだけだ」と。

現代社会は、クリカウワーによれば、マネジリアル社会であり、この社会は、テロや監視ではなく、むしろテクノロジー、消費主義、イデオロギーを通じて分権主義的な社会的勢力を征服することそして圧倒的な効率と生活水準の向上を約束することによって、他の社会とは一線を画している。そしてそのマネジリアル社会の覇権的な、マネジリアル社会を象徴している、イデオロギーがマネジリアリズムである。

マネジリアル社会は、マネジメントによって発明され、マネジメント・スクールによっ

て完成され、企業のマスメディアによって流布されているイデオロギー（マネジリアリズム）の支配下にある社会である。マネジリアリズムはマネジメントと企業に奉仕する独特なイデオロギーであったが、いまでは資本主義体制を維持するイデオロギー装置に転化し、しかも、マネジリアリズムは拡大しつつある。

マネジリアリズムは、「私的存在と公的存在の境界を越え、そして実際のニーズとマネジメント的に発明されたニーズの間のいわゆる古典的自由主義的な対立さえも消し去ってしまった」。マネジリアリズムの目的は、クリカウワーの刺激的な文言を借りれば、「それ自体を再現することだけではない。それはマネジリアル体制内の労働者だけでなく社会自体の完全なマネジメントを達成することを目指している。マネジリアリズムはより全体主義的な統制形態を表し・・・、マネジリアル統制の全体主義的傾向はさらに別の意味でそれ自体を主張しているようにも思われる。マネジリアリズムは、発展途上でマネジメント以前の地域、コミュニティ、社会に感染している。それは、グローバリゼーションの旗印の下で、世界規模でマネジリアル資本主義を拡げている」。

マネジリアリズムは、その「展開につれて・・・言説と行動、知的および社会的文化のユニバーサルな宇宙をつくりあげている。テクノロジー、イデオロギー、文化、政治、経済のメディアは、マネジリアリズムの下で、すべてのオルタナティブを飲み込み撃破し、それらは遍在するシステムに統合される」。「生産性と成長の可能性」が喧伝され、そのことが「マネジリアル社会を安定させ、イデオロギー的支配の枠組みの中で進歩を抑えるために、利用されている。マネジリアリズムのイデオロギー軌道には、その影響範囲にあるすべての重要な領域が含まれる。これは、ハーバーマスが《生活世界の植民地化》と表現したものである。ここで重要なのは、イデオロギーの批判的評価であり、マネジリアリズムのイデオロギーによって統治され、影響を受け、組織化され、支配されているマネジメント組織及び社会組織の制度的レイアウトの議論ではなく、・・・マネジリアリズムの批判的検討は、マネジリアリズムに感染した機関などの主要な機関に焦点を当てなければならないのである」。

マネジリアリズムは、影響を受けるすべての領域とその原則の下で組織されている領域をリンクするための接着剤としての役割を果たす重要なイデオロギーである。マネジメントからのアイデアや知識を社会のあらゆる領域に広めることがマネジリアリズムにとって《本質的》なことであり、全体的な使命であり信念である。したがって、マネジリアリズムは、「古いマネジリアリズム vs. 新しいマネジリアリズム」という2つの主要な表現があるとしても」、それは派生的な問題であり、「新旧を問わず、マネジリアリズムには中央に位置する計画権限が存在しない。邪悪な資本家が出会う煙に満ちた暗い奥の部屋はなく、壮大なマスタープランもないし、マネジリアリズムの本部も存在しない。しかし、それらがすべて存在しなくとも、《マネジリアル》のプロセスはいまも進み続けている」。

マネジリアリズムは、「言語学的方法を通じて、つまり、マネジリアル言語が職場でそ

の意味を確立させヒトを捉えるとき」、ヒトを変えるが、「社会でも同じこと」を成し遂げている。それは、「ポジティブとネガティブの二次元的思考を、(ビジネススクールでしばしば生じている) マネジリアリズムの一次元的考え方に転換させている。マネジリアリズムは、大学やビジネススクールを改めてつくりなおす能力を持っているだけではなく、哲学、批判的社会学、労働研究、労使関係を破壊するのだ。また、それは、マネジメント研究を大学の中心に置き、哲学に取って代わっている。マネジメントの研究では、マネジリアリズムの一次元性はしばしば《箱の中で考える》ことを意味し、・・・これが知的小よび科学的な制限につながっている。これらの制限は企業的な発想を反映したものであり、一次元的思考を支持するために数字と数式に焦点を当て、弁証法的思考を排除している」。

ビジネススクールでいわゆる科学的方法を推進する3つの主要なイデオロギーは、実証主義、客観主義、経験論である。マネジリアリズムは、価値中立に見えるようにするために、学術研究におけるそれらの限界を説明することなく、それ自体の歴史的起源についての研究を断ち切ってしまった。たとえば、クリティカル・マネジメント・スタディーズ (CMS) というマネジリアリズムの最新の流行はそれを変えないように設計されている。

CMS はマネジメント研究の覇権的パラダイム内に閉じ込められたままでマネジメント研究のための解釈フレームワークを提供している。CMS は、マネジリアリズムについて奇妙なことに沈黙を守っている一方で、マネジリアリズムを支持する方向でシステム修正を提供している。CMS のシステム統合発想は、マネジメントとマネジリアリズムに「ついで」の質問を避け、支配を終わらせようとせず、解放の原因を見極めることなく、マネジリアル・パラダイム「内部」からマネジメントを支援する批判に止まり続けている。それとは対照的なのが「マネジリアリズムのクリティカル・セオリー」であり、それは「外側から」マネジリアリズムに対して徹底的に批判することを表明している。

かくして、現代社会の決定的に重要な問題である「イデオロギーとしてのマネジリアリズム」を批判するという現代的な要請に応えられるのは、クリカウワーによれば、CMSではなく、クリティカル・セオリーであり、社会「発展のルーツ並びにそれらの歴史的代替案を研究することが「マネジリアリズムのクリティカル・セオリー」の目的である。この「マネジリアリズムのクリティカル・セオリー」はクリティカル・セオリーを改めていちから展開するのではなく、ホルクハイマー (1937)、アドルノ (1944)、マルクーゼ (1966、1968)、フロム (1960)、ハーバーマス (1997)、バーンスタイン (2001)、クリカウアー (2007)、フォンデンブリンク (2010)、ター (2011)、アウトウェイト (2012)、及びシェクター (2013) などのクリティカル・セオリーをマネジリアリズムの理論的テーマに適用するものである<sup>(20)</sup>。

クリティカル・セオリーには、クリカウアーによれば、マネジリアリズム批判に (CMS と比べるとより) 有益に作用する特徴があり、例えば、つぎのような視点からマネジリアリズムを考察する途が開ける。

(1) クリティカル・セオリーは、マネジリアリズムを、人間の状態を改善するために、ヒトの機能のどれが使用済みなのか、未使用なのかそして乱用されているのかという観点から、分析する。このことは、特定の歴史的实践がそれ自体の歴史の代替案との対比のもとで検証されることを意味しており、マネジリアリズムのクリティカル・セオリーは、当初から、歴史的客観性という問題に直面し対応している。これは、例えば、次のような価値判断を行う分析で発生する問題である。「偽りの中で正しい生活を送ることができるか」と。ここには、マネジリアル社会において、倫理的で環境的に持続可能な人間の生活を押し進めることは可能である、という判断があり、そして、それらの可能性を実現する特定の方法があることを示している。したがって、提案される理論はこれらの解放要素を反映したものになっている。

(2) マネジリアリズムは、解放の可能性を実現する観点から、そしてそれが歴史的産物であるという観点から検討される必要がある。ここには、歴史は常に選択肢の領域であり、したがって、利用可能なリソースを整理し利用するためのさまざまな現実的なモードがあり、それが故に問題が生まれる、という認識がある。人間的、倫理的、および環境的に持続可能な開発のための最良の方法を提供するものはどれなのだろうか？と。最適な開発の可能性を特定するために、マネジリアリズムのクリティカル・セオリーは（しばしば《所与》として提示される）「実際の」組織とマネジメントが提供するリソースの利用から一旦離れ、より抽象的で一般的なレベル（すなわちマネジリアリズムのイデオロギー）の検討に進むことを求める。

(3) マネジリアリズムのクリティカル・セオリーは（マネジメント的につくりだされ設計された事実である）《所与》を受け入れることを拒否し、TINA (There is no alternative) 発想に対峙する。マネジリアリズムは、社会の基盤が奪われるような状況に陥ったときに、マネジリアリズム批判に直面し、マネジリアリズム自身も代替案に関心を示すが、マネジリアリストの力は、支配・統制・調整そして無限の競争のシステム全体に及んでいるために、反復力に優れ、マネジリアリズムに反対する力を和解させるかのように見える権力の形態を新たに生み出し、進歩し続けている。マネジリアリズムは、労苦からの自由というリベラルな展望が語られるときに、一旦、ほぼ完全に敗北するが、すぐに反駁し、すべての抗議を取り込んできたのである。現代のマネジリアル社会とマネジリアリズムは、すべての社会問題をマネジメント可能な技術的問題に変換することによって、社会の変化を封じ込めることができるようになったと思われる。

この社会変化の封じ込めがマネジリアリズムの最も重要な成果の1つである。マネジリアリズムは、多元主義が衰退し、マルクーゼが次元性と呼んだものをつくりだされるなかで、一般的に受容されていった。たとえば、マネジリアリズムの次元性は大企業と労働力の弱体化の最初の共謀として具現化され、その後、組織化された労働力が排除され、マネジリアリズムの最も危険な敵のひとつが排除されたのだ。これによって、経済及びマ

ネジリアル・レベルで代替案が取捨選択され次元性が残されたのである。規制緩和という政策は歴史的な介入であり、社会で互いに向き合ってきた2つの偉大な階級（ブルジョアジーとプロレタリアート）をマネジリアルイズムが認知するなかで生まれた事象である。

それ以来、資本主義の発展は、これら2つの階級が歴史的変革の主体ではなくなったように見えるほどにそれらの階級の構造と機能が変化させてきた。いまでは制度の現状を維持することが最優先の関心であり、そのことが依然として以前の敵対者を結びつけている。マネジメントの進歩がマネジリアル社会の消費的成長とイデオロギー的結束を保証する限り、質的变化という考えそのものが後退する。したがって、質的な社会変化を担う主体が存在しない場合、マネジリアルイズムに対する批判はすべて破棄される。今日ではクリティカル・セオリーとマネジリアルな実践および行動が会う機会はほとんど残っていないだろう。歴史的代替案の詳細な実証主義的な分析がおこなわれたとしても、それは非現実的な憶測とユートピアにすぎないように見えてしまうのはこのためであり、それらへのいかなるコミットメントも個人的な好みと青臭い愚かさの問題であるように見えてしまうのだ。

(4) クリティカル・セオリーは、遺伝的に、反抗性の概念であり、それはヨーロッパ社会で生じた実際の矛盾を定義し概念化してきた。倫理とマネジリアルイズムの間には深刻な対立があり、マネジリアルイズムは社会と深く敵対し、個人やコミュニティ及び家族はマネジリアリストの軌道にまだ完全に統合されていない領域であるが、おそらくは個人はその《軌道》の目に見えない力によってイデオロギー的窒息状態に置かれている。個人がマネジリアルイズムに対抗するものとして位置づけられてはじめて、マネジリアルイズムのクリティカル・セオリーは批判的思考の歴史的実践に加わり、マネジリアルイズムの単純な批判からマネジリアルイズムに対する本来的な批判（その病理を強調することから、抵抗とそのような理論の解放力を強調することへ）へと移行するのである。

そのような批判は、その分析がマネジリアルイズムの軌道の《外側》の位置から進むことを余儀なくされているという事実から始まる。マネジリアルイズムにおいて問題となるのは「全体」である。「真実は全体である」。マネジリアルイズムのクリティカル・セオリーの位置は、倫理的、社会的、経済的能力に基づいている必要があるという意味で、歴史的なものなのである。しかし同時に、マネジリアルイズムという不可解に動く目標にはまだもう1つのあいまいさが含まれているのであり、マネジリアルイズムのキメラ（荒唐無稽な浮世離れした話）は矛盾する前提の間で揺れ動いている。

したがって、さしあたりつぎのような展望が可能である。

第1に、マネジリアルイズムのイデオロギー的覇権は巨大であり、予見可能な将来にわたって、質的变化を封じ込めることができるだろう、

第2に、それにもかかわらず、この封じ込めを打ち破り、マネジリアルイズムを暴露し、それに抵抗し、最終的にマネジリアル社会をポスト・マネジリアル生活にシフトさせるこ



とは可能であり、そのような傾向がすでに見られる。

しかし、マネジリアリズムの覇権的なイデオロギー的支配はこれらの2つの選択肢について明確な答えを与えることをほぼ不可能にしている。両方の傾向が並んでいるが、第1の傾向が依然として支配的であり、その流れが逆転する前提条件が存在する場合でも、その諸条件は、逆転を防ぐために、マネジリアリズムによって利用されている。環境の完全破壊、天然資源の枯渇の深刻さの認識、環境と人間の状態の急速な悪化、世界的な金融危機のより深刻化、世界的な天候不順や収穫不振は、マネジリアリズムの支配的な立場を終わらせるかもしれないが、何が行われ何が妨げられているのかという認識が深まり、個人の現在の意識や行動を「覆い被しているもの」が取っ払われな限り、環境災害でさえもポスト・マネジリアルな生活に向けた質的な変化につながらないだろう。これらの矛盾と差し迫った問題の認識を高めるために、マネジリアリズムの批判的な分析が必要なのである。

### マネジリアリズムを超えて — 異なる世界は可能である

マネジリアリズムのクリティカル・セオリーの目標は、クリクワーによれば、「マネジリアリズムの現在の支配を超え、マネジリアリズムからの解放に基づいてポスト・マネジリアル生活を確立することに移動する」ことである。そのためには、マネジリアリズムを批判し抵抗するだけでなくその後の世界の展望を示し描くことも必要になるが、クリティカル・セオリーはどのような展望を今の時点で描いているのだろうか？

クリクワーは、このような問いかけに対して、「人間の想像力がマネジリアルなイデオロギーから解放されることは可能であり、これはポスト・マネジリアル生活のイメージにつながる可能性がある。企業の搾取に抵抗し、環境的に持続可能な天然資源の利用を目指すことも可能である。地上の資源を計画的に利用する道もあろう。これは、環境資源利用を企業から民主的な統制下に移すことも考えられる」と述べ、「抵抗の倫理」という概念に依拠してつぎのように論じている。

「マネジリアリズムの明らかな勝利にもかかわらず、反体制運動の亡霊は再び歩き出している。そして、それはマネジリアリズムの限定されたフロンティアの内側ではなく、外側で見られる。たとえば、石油ピーク後の野蛮主義の次の時期は2つの急進的な選択肢、つまり、ポスト・マネジリアル生活か、またはマネジリアリズム帝国の暴力的で野蛮な終焉とそれに続く社会的および世界的な崩壊かの選択を示している可能性がある。シナリオとしてはつぎのようなことが想定される。「ポスト・マネジリアルな生活への移行が実現されない場合」、そして、「地球温暖化の避けられない影響が」現実化した「場合」、これは「個人を窒息させる社会に対するマネジリアリズムのイデオロギー的グリップの結果」であり、「マネジリアリズムは、少なくとも部分的に、迫り来る黙示録の原因であった」

けでなく、もちろん、後知恵であるが、それはマネジリアリズムに対して不作為であった人々の罪だったのである」、と。

不作為と言われて我々には何ができるんであろうか。この点、クリカウワーにあっても、希望を持ってマネジメントに対して批判の眼を持ち続けること以外に何も語られていない。モンテクリスト伯流に言うならば、(マネジメントのあり方を、ヒトの解放という視点から) 批判せよ、(現在のようなあり方は変わる、と) 希望せよ、そして(その時が来るまで) 待て、ということか……。それもひとつの方法であろう、しかし……………。

マネジメントそして社会を変えるためにマネジメント研究者は何かできるのだろうか、何ができるのだろうか？ マネジメント批判の論文を書き続けることは必要であろう<sup>(21)</sup>が、それだけに終始しているならば事態は変わらず埒が明かないのではないのか。別稿(『社会科学雑誌』 巻)において参考資料として挿入した(パーカーの実体験を踏まえて作成された)事例研究は、この点、示唆的であり、さまざまなことを考えさせられる資料である。

## 註

- (1) Klikauer,T., “Critical Management as Critique of Management”, *Critical Sociology*,Vol.44 (4-5),2018,p.754. 以下の行論では、この資料からの引用に関してページ数を逐次明記しないことがある。
- (2) Alvesson,M.and Willmott.H., “On the idea of emancipation in management and organisational studies,*Academy of Management Review*,17(3).1992.
- (3) Alvesson,M.& Willmott,H.,*Making Sense of Management* (2nd ed.),Sage.2012.
- (4) Alvesson,M,& Skölberg,K.,*Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*,Sage,2000.
- (5) Alvesson,M,& Sandberg,J., “ Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research” , *Journal of Management Studies*,50(1) ,.2013.
- (6) Alvesson,M. & Spicer,A.,“ (Un) Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with Managerialism?” ,*Journal of Organizational Change Management*, 29(1) .
- (7) Alvesson,M. & Willmott,H. (eds) ,*Studying Management Critically*, Sage.2003.
- (8) Alvezzo,M. & Willmott, H. (eds) ,*Critical Management Studies* (Vols1–4) ,Sage,2012
- (9) Adorno,T.W., *Negative Dialectics*,Routledge.1973  
 Marcuse,H.,*One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Societies*,Beacon Press,1966.  
 Horkheimer,M.,*Traditional and critical theory*. In: Horkheimer,M., *Critical Theory: Selected Essays* (Trans. O’ Connell MJ, et al..) , Herder,1937/1972.

- Braverman,H., *Labor and Monopoly Capital – The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press,1974.
- Burawoy,M.,*Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*,University of Chicago Press,1979
- Knights.D. & Willmott,H., *Labour Process Theory*, Macmillan,1989.
- Marglin,S,m “ What do bosses do?: The origins and functions of hierarchy in capitalist production” , *Review of Radical Political Economy*,6 (2) ,1974.
- Thompson.P. & Smith.C. (eds) ,*Working Life: Renewing Labour Process Analysis*,Palgrave Macmillan,2010.
- (10)Klikauer,T., “Critical management studies and critical theory: A review” ,*Capital and Class*, Vol.39 (2) ,2015. 以下の行論では、引用のページ数を逐一明記していない。
- (11)パーカー (Parker,M.) は、management には3つの定義がある、との立場から次のように述べている。エグゼクティブのグループとしてのマネジメント、マネージングというプロセスあるいは行為としてのマネジメント、アカデミックな分野としてのマネジメント (Parker,M.,*Against Management*,Polity,2002,pp.6-8.)。
- (12)<https://www.toolshero.com/about-us/> アクセス 2021/03/16)
- (13)「今日では一般的に、ある階級・集団・組織などがその社会的利害を隠蔽しつつみずからの立場を正当化しようとして形成する信条・観念体系をイデオロギーと呼ぶ。」(『ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典』(<https://kotobank.jp/word/%E3%82%A4%E3%83%87%E3%82%AA%E3%83%AD%E3%82%AE%E3%83%BC-31607> アクセス 20210/ 12/18)
- (14)Shepherd,S., “Manegirialism:an ideal type” , *Studies in Higher Education*,43 (9) ,2017 ([https://www.researchgate.net/publication/313683600\\_Manegerialism\\_an\\_ideal\\_type](https://www.researchgate.net/publication/313683600_Manegerialism_an_ideal_type) アクセス 20210/12/18)
- (15)Klikauer,T., “What is Managerialism?” , *Critical Sociology*, Vol.41 (7-8) ,2015.  
Klikauer,T., *Managerialism – A Critique of an Ideology*, Palgrave,2013. 以下の行論では、逐一明示していないが“What is Managerialism?” からの引用であり、必要に応じて *Managerialism* も参照している。
- (16) wikipedia.org
- (17)Locke,R.R. and Spender, J.C.,*Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives out of Balance*, Zed Books,2011.
- (18)Magretta,J.,*What Management Is: How It Works and Why It’ s Everyone’ s Business*, Profile,2012,
- (19)Locke,R.R., “ Reform of financial education in US business schools: an historical view. Real-World,” *Economics Review*, 58,2011 (<http://www.paecon.net/PA>

EReview/issue58/Locke58.pdf アクセス 20221/10/12)

- (20) Horkheimer, M. (1937), *Traditional and critical theory*. In Horkheimer, M., *Critical Theory: Selected Essays*. Translated from the German by MJ O'Connell et al, Herder
- Adorno, T.W. (1944), *Minima Moralia – Reflections from the Damaged Life*, Translated by D. Redmond. Available at: [www.efn.org/~dredmond/MinimaMoralia](http://www.efn.org/~dredmond/MinimaMoralia)
- Marcuse, H. (1966), *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Societies*, Beacon Press.
- Marcuse, H. (1968), *Industrialization and Capitalism in the Work of Max Weber*. Republished in Marcuse, H., *Negations – Essays in Critical Theory*, Beacon Press.
- Fromm, E. (1960), *The Fear of Freedom*, Routledge.
- Habermas, J. (1997), *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalisation of Society*. [Volumes I and II reprint] Oxford: Polity Press.
- Bernstein, J.M. (2001), *Adorno: Disenchantment and Ethics*, Cambridge University Press.
- Klikauer, T. (2007), *Communication and Management at Work*, Palgrave.
- Von den Brink, B. (2010), *Damaged life: power and recognition in Adorno's ethics*. In: Von den Brink, B. and Owen, D. (eds.), *Recognition and Power: Axel Honneth and the Tradition of Critical Social Theory*, Cambridge University Press,
- Tarr, Z. (2011), *The Frankfurt School: The Critical Theories of Max Horkheimer and Theodor W. Adorno*, Transaction Publishers.
- Outhwaite, W.R. (2012), *Critical Theory and Contemporary Europe*. Continuum.
- Schechter, D. (2013), *Critical Theory in the Twenty-First Century*, Bloomsbury Academic

(21) 著名なグレイ (Grey, C.) のつぎのようなつぶやきはこの分野の研究者の孤独をよく物語っている。「私たちの分野では、多くの学術分野と同様に、書くことに非常に高い価値が置かれている。書くことは、少なくともある程度は、議論の余地のない、価値観であり、書く時間を見つけることは私たちのほとんどが望んでいることであり、必要だと感じていることでもある。・・・しかし、なぜ書くのだろうか？ そして誰のために書いているのか？ 簡単な答えは、生き延びるために、仕事を続けるために、攻撃を避けるために、書かなければならないからだ、というものである。オオカミがドアから出てこないようにするために書いているのだ。では、そのオオカミとは誰なのか？ オオカミは、無慈悲な昇進委員会、業績評価、せっかちな学部長、理事会、大学評議会、資金提供者などかもしれないが、・・・オオカミは私たちでもあるだ。私たちが論文を書くのは、それが私たちの生き方であり、自分の存在意義を再確認する方法になっているからである。私は引用されている、だから私は書くのだ・・・。ただし実際には、この分野の仕事の大半はほとんど引用されていないし、おそらくほとんど読まれていないために、現実はもっと悲惨である。しかし、文章を書くことで、

自分自身をリアルに表現することができる、というか、同僚の目という鏡の中で自分をリアルに表現することができる、という感覚がある。だからこそ、文章を書かないということはかなり困難なことなのである」。 (Grey, C. & Sinclair, A., "Writing Differently", *Organizations*, 13-3, 2006 ([https://www.researchgate.net/publication/258174064\\_Writing\\_Differently](https://www.researchgate.net/publication/258174064_Writing_Differently)) から入手 2021/12/01)。